

Externalisation, Offshore, Développement international: se former pour gérer les risques.

Par **Jean-Pierre Mariaccia**, Directeur Associé de Elecio Consulting, cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement de l'offshore et du développement international

Le contexte de crise économique en 2009 oblige d'ores et déjà les entreprises à trouver des relais de croissance ou de réduire les coûts. Plus que jamais l'effort doit porter sur l'accroissement de la variété de l'offre, l'accélération du rythme de renouvellement produit, l'émergence rapide de processus orientés client, la recherche de nouveaux clients mais aussi sur le renforcement de l'externalisation, de l'offshore, ou du développement international.

Externalisation, offshore, développement international : les bénéfices et les risques

L'offshore, l'externalisation sont des opportunités pour les économies européennes. Le rapport McKinsey « l'externalisation des services, une chance pour la France » en 2005 avait démontré pour ce secteur, que les états unis gagnait environ 10 cents pour chaque dollar d'activité externalisé. L'exemple dans les services est frappant : avec plus de 25 milliards d'euros de CA, le secteur des services informatiques en France est toujours un des plus importants au monde. L'offshore des services informatiques n'a représenté en 2008 qu'un milliard d'euros. Cela reste limité si l'on regarde les chiffres du Royaume Uni et des Etats-Unis avec près de 15% du CA du secteur des services réalisé en offshore. Les marges de progression sont donc énormes.

Les bénéfices sont nombreux et clairs pour les entreprises et les individus en Europe et dans les pays destinataires de l'offshore.

Pour l'Europe : plus de spécialisation, possibilité d'utiliser les moyens et les ressources pour l'innovation, des nouveaux métiers qui apparaissent, des opportunités de carrière pour les professionnels en particulier sur l'international, économies réalisées grâce à l'offshore par exemple et réutilisables sur des projets complexes ou stratégiques, tremplin pour le développement international

Pour les pays destinataires de l'offshore : investissement direct, transfert de technologies, de savoir faire, développement de l'emploi, amélioration de la gouvernance.

Le contexte de crise ne devrait pas freiner le mouvement vers l'offshore d'après les analystes du secteur (Voir estimation Asceitis). Le risque pourrait être que les acteurs non européens (indiens, autres...) prennent un avantage décisif sur les acteurs européens en jouant sur le différentiel de coût. Plus que jamais, il s'agit pour tous ceux qui ont en charge la conduite des opérations en offshore ou des opérations de développement international d'identifier et de renforcer les compétences nécessaires de l'ensemble des équipes concernées tout en gérant les risques intrinsèques aux stratégies offshore, en particulier sur la question de l'emploi. Plus que jamais, les entreprises ont une responsabilité sociale majeure vis-à-vis des collaborateurs.

Les compétences clés à maîtriser

La compétence des dirigeants et responsables ou hommes et femmes clés de l'entreprise est cruciale pour la réussite de la mise en œuvre de stratégies d'externalisation, d'offshoring ou de développement international. Elle doit permettre à ces dirigeants de conduire les entreprises vers le succès tout en assumant les

responsabilités sociales qui leur incombent. Parmi ces compétences, 3 savoirs clés manquent aujourd'hui aux dirigeants pour mener à bien ces stratégies.

Compétence Clé N°1 : Savoir définir et mettre en œuvre une stratégie offshore

Ceux qui ont en charge la mise en œuvre des stratégies offshore doivent être outillés pour structurer leur réflexion et faire des choix à partir de modèles de réflexion opérationnels. Ils doivent également maîtriser les aspects techniques, opérationnels, économiques, politiques, RH ou financiers de l'offshore. La connaissance des bonnes pratiques et des facteurs clés de succès dans un domaine aujourd'hui largement connu, est également un pré requis important à la fois pour les offreurs de services offshore et pour les clients de l'offshore.

Compétence Clé N°2 : Maîtriser le management interculturel

Savoir manager la diversité culturelle dans l'entreprise devient une des conditions de réussite des entreprises parce que leurs collaborateurs, leurs clients, leurs fournisseurs, leurs partenaires sont de plus en plus issus de communautés culturelles diverses sur leurs marchés domestiques et aussi sur leurs marchés de conquête. Savoir faire travailler ensemble un asiatique, un européen, un africain pour qu'ensemble ils construisent et développent l'entreprise est une compétence majeure dont les managers ne peuvent plus se passer. Ceux qui la maîtrisent parfaitement auront un temps d'avance sur leurs concurrents.

Compétence Clé N°3 : Savoir mener des négociations stratégiques

La négociation est le moyen de sortir pacifiquement d'une situation de conflit ou de blocage. C'est l'alternative civilisée à la violence ou à la guerre. Les entreprises qui développent à tous les niveaux de leur organisation un réel savoir faire en négociation prennent une longueur d'avance car mieux que les autres elles sauront anticiper et passer des accords, sceller des partenariats qui leur seront favorables. L'histoire est remplie des échecs de ceux qui par manque d'esprit négociateur ont emmené leurs pays, leurs entreprises, ou leurs familles à l'échec : les pays de la vieille Europe en 1938, les négociateurs des accords d'Oslo ou encore les responsables des négociations avec des criminels lors de prise d'otage. Les entreprises qui utilisent la négociation comme processus de résolution des différends sont mieux outillées que d'autres dans un monde complexe où plusieurs codes, systèmes légaux ou religions continuent de s'affronter.

Une nouvelle formule pédagogique pour préparer les dirigeants aux défis posés par l'externalisation, l'offshoring, l'internationalisation de l'entreprise et son développement à l'international.

De nouvelles formules de formation en présentiel sont nécessaires pour permettre aux dirigeants, managers de se former et de relever les défis posés par l'externalisation, l'offshoring, l'internationalisation de l'entreprise et son développement à l'international. L'offre workshop 2009* élaborée par le cabinet Elecio Consulting répond à cet enjeu par 3 leviers fondamentaux :

- **Répondre à des objectifs de formation et d'information**

Trois formules sont proposées dans les workshops: conférence, atelier, formation. Chaque thème traité est proposé selon une formule qui lui est propre : public concerné, objectifs, durée, modalités pédagogiques. Chacun peut ainsi satisfaire ses objectifs spécifiques de formation ou d'information

- **Offrir des contenus d'actualité, denses et spécialisés**

Des contenus de haut niveau et d'actualité sont élaborés à partir de l'expérience des intervenants.

Le contenu des workshops s'appuie également sur les acquis des participants. Les participants sont de vrais acteurs, de vrais partenaires

- **Utiliser des pédagogies variées, adaptées à un public de responsables**

Les modalités pédagogiques privilégient les exercices pratiques tels que : Mises en situations, Exposé des intervenants, Echanges et témoignages de grands témoins, Workshop et études de cas, Jeux pédagogiques, moyens multimédia.

Les participants peuvent ainsi échanger, s'approprier des bonnes pratiques et trouver des idées pour répondre à leurs problématiques nouvelles et actuelles **avec l'aide d'experts reconnus dans leur domaine. Ils** bénéficient également de moments-clés, privilégiés, de prise de recul avec leurs pairs

* retrouver les workshops Elecio sur www.elecio.fr/workshop2009